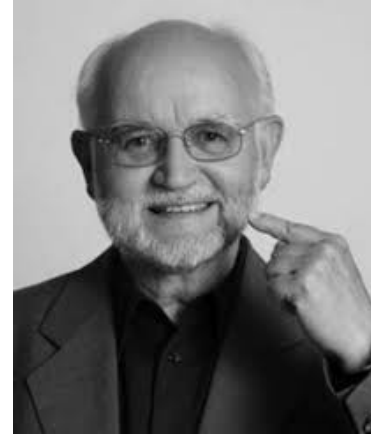


Hoe de escalatieladder ontwikkeling van conflict toont

Model van Friedrich Glasl, tekst Colette Govaars, MfN-arbeidsmediator www.conflictwerk.nl

Een conflict is een dynamisch verschijnsel. En die dynamiek heeft een ontwikkeling. Friedrich Glasl, Oostenrijks conflictonderzoeker, heeft de ontwikkeling van conflicten verbeeld in een escalatieladder met 9 treden, in 3 hoofdfases. Elke stap op die ladder symboliseert een fase in het proces, waarbij de ernst van het conflict in 9 stappen op- of afloopt. Een conflictbegeleider kan de escalatieladder gebruiken om een inschatting te maken van de ernst van het conflict. Dat doet hij of zij door te onderzoeken wat houding en gedrag van betrokkenen is. Als duidelijk is in welke fase het conflict zich bevindt, kan een begeleider beter bepalen welke interventies effectief zijn.



Escaleren

Conflicten escaleren door gedachten en gebeurtenissen. Er gebeurt iets. Daar geef je betekenis aan (in de vorm van gedachten). En er ontstaat een irritatie. Bijvoorbeeld: Je collega verlaat het pand zonder iets te zeggen. Je denkt "Nou, lekker zeg, die stopt veel te vroeg met werken", vervolgens beoordeel je de collega negatief en krijgt hij een denkbeeldig minnetje. Even later komt hij tot je verbazing terug, doet zijn jas weer uit en gaat verder met zijn werk. Als je vraagt, waar hij nu geweest is, hoor je dat hij even de parkeermeter moest bijvullen, omdat hij zijn bedrijfsparkeergaragekaart thuis had laten liggen. Oeps. Te snel geoordeeld. Oordelen. Dat doen we aan de lopende band, zonder dat we ons altijd bewust zijn van de keuze van onze kleuring. In conflictsituaties is dit nog sterker. Het conflict kleurt onze perceptie. Als we in een conflictsituatie terecht komen, komen we vaak in een negatieve spiraal terecht. Het conflict wordt steeds erger. Dat komt doordat betrokkenen tunnelvisie ontwikkelen. Door het conflict kleuren we alles wat er gebeurt, in het licht van het conflict.

De-escaleren

Conflicten kunnen ook weer de-escaleren door gedachten en gebeurtenissen. Maar meestal niet vanzelf. Het vraagt bewustzijn en enige afstand om te zien wat er gebeurt. Dat is lastig als je in een conflict verwickeld bent, omdat je ratio langzaam wordt overruled door de emoties. Het limbische systeem. En als we daar aangeland zijn, is de rede ver te zoeken. Vaak is dan een externe bemiddelaar nodig om te helpen weer in het redelijke te komen. Duurt het te lang en glijdt het conflict verder, dan wordt het nog moeilijker, want de strijd verhardt dan. Op hoofdlijnen onderscheidt Friedrich Glasl, wiens escalatiemodel over de hele wereld gebruikt wordt, 3 fases in de ontwikkeling van een conflict.

1. De relationele fase
2. De emotionele fase en
3. De vechtfase

Op hoofdlijnen kenmerken de verschillende fases zich door het volgende gedrag:

De relationele fase

Het conflict gaat over de kwestie. Dit zijn de bovenste 3 treden van de trap. Betrokkenen zijn nog op zoek naar een situatie waarin betrokkenen allemaal winnen. Behoud en herstel van de relatie staat centraal. Win-Win. Er wordt geprobeerd rekening te houden met personen en gevoelens. Men wil er in principe samen uitkomen. Komen betrokkenen er samen niet uit, dan kan bemiddeling door bijvoorbeeld een HR-professional, maatschappelijk werker, hulpverlener, vertrouwenspersoon of ombudsman een aanpak zijn. Ligt de kwestie erg gevoelig, duurt het al enige tijd of is de situatie complex, dan is hier de inzet van een mediator aan te bevelen. Ook als betrokkenen het gevoel hebben dat een mediator mogelijk een te zwaar middel is, kan een mediator toch, waarschijnlijk eenvoudiger, helpen de communicatie weer vlot te trekken. Doorgaans wordt te lang gewacht met inschakelen van professionele bemiddeling, waardoor de situatie onnodig escaleert. Overleg in voorkomende gevallen met de mediator of er mogelijkheden zijn voor mediation-light of communicatie-coaching.

De emotionele fase

Het conflict gaat nu over personen. Betrokkenen vinden de ander een idioot. Het gaat om winnen en verliezen. Winnen gaat uiteindelijk ten koste van de ander. We hebben het nu over treden 4 tot en met 6. Het middelste stuk van de trap.

Tijdens deze emotionele fase bewegen betrokkenen van de rede naar het emotionele. Emoties als angst en verdriet krijgen de overhand, vaak in de vorm van boosheid. Er is minder begrip en inleving en betrokkenen trekken zich terug op hun stellingen (standpunten). Betrokkenen zijn bezig met hun eigen doelen en belang, zoeken medestanders. Dreigementen en gezichtsverlies gaan een rol spelen.

Mediation is in deze fase een geschikte keuze. Een mediator kan, als onafhankelijk en neutraal gespreksleider de situatie bespreekbaar maken en spiegelen aan betrokkenen wat er gebeurt. Samen met betrokkenen onderzoekt de mediator de situatie, belangen en mogelijke oplossingsrichtingen.

De vechtfase

Het conflict is een strijd, vorm van oorlog. Betrokkenen willen koste wat kost winnen, de ander beschadigen, uiteindelijk zelfs ten koste van zichzelf. Dit zijn de onderste 3 treden van

de trap. In deze fase is de strijd een feit. Vaak zijn er al advocaten in het spel en willen betrokkenen niet meer met elkaar praten. Er is woede naar de ander en de strijd staat voorop. Betrokkenen verliezen oog voor welke belangen dan ook en zijn de rede kwijt. Mediation kan een laatste redmiddel, maar het proces kan enige tijd in beslag nemen.

[Video over negen treden van de escalatieladder](#)

Escalatieladder van Glasl



DISCUSSIE VERHARDT									
Botsende standpntn	DEBAT								
Vaker verdedigen	Eigen superioriteit	ACTIE i.p.v. WOORDEN							
Impasse	Intellectueel geweld	Geen praten, Maar actie	COALITIES VORMEN						
Zwakke argumenten	Veel tegenstellingen	Toenemende Irritaties	Medestanders vinden	GEZICHTS-VERLIES					
Meer verschillen	Creativiteit daalt	Voldongen feiten	Wij zijn goed, zij slecht	Openlijk Zwart maken	DREIGEMENT				
Geen begrip meer	Ander in diskrediet	Geen inleving meer	Selectieve beeldvorming	Ander speelt vuil spel	Harde eisen	SCHIJNAANVAL			
	Meer Onderbreken	Negatieve invullingen	Behoeftte aan sympathie	Ik ben goed	Dreigen, vuil spel	Geen hoop meer	SYST. VERNIETIGING		
	Zelf willen scoren	Non-verbaal misleiden	Zwart-wit	Fysieke walging	Niets meer te winnen	Zijn schade = mijn winst	Omgeving is voor of tegen	SAMEN IN AFGROND	
	Polarisatie	Indirecte communicatie	Karikaturen	Verbanning	Stress & paniek	Leedvermaak & Vergelding	Ander = ding	Geen weg terug	
		Geen samen	Uitbreiden conflict	Ander heeft geen moreel	Niet toegeven	Verbittering verharding	Geen stap meer terug	Elimineren	
				Aanval en gezichtsverlies	Als, dan reacties	Beperkte vernietigingsacties	Schade toedoen	Erop of eronder	

FASE 1: WIN - WIN	FASE 2: WIN - LOSE	FASE 3: LOSE – LOSE
rationeel	emotioneel	strijd

intern	conflicteexpert / mediator inschakelen	specialist
---------------	---	-------------------

Bel Colette Govaars voor vrijblijvend en oriënterend overleg: 06-55051314 of mail naar c.govaars@conflictwerk.nl www.conflictwerk.nl

Oriëntatiegesprek?

Wilt u eens vrijblijvend van gedachten wisselen over een situatie? Colette Govaars is communicatiespecialist en MfN-mediator, gespecialiseerd in arbeidsconflicten. Haar werkgebied is Noord-Nederland (Friesland, Groningen, Drenthe, Kop van Overijssel en Noord-Oostpolder).

Bel Colette Govaars om geheel vrijblijvend situatie en mogelijkheden door te nemen.

info@conflictwerk.nl of 06 – 55 05 13 14